

## Sozialwissenschaften und Qualität: T. 1: Aktuelle Bücher zum Qualitätsmanagement

Beywl, Wolfgang

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Beywl, W. (1994). Sozialwissenschaften und Qualität: T. 1: Aktuelle Bücher zum Qualitätsmanagement. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 17(4), 323-340. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-35856>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Sozialwissenschaften und Qualität

### Teil 1: Aktuelle Bücher zum Qualitätsmanagement

*Wolfgang Beywl*

Mein Interesse am Thema "Sozialwissenschaften und Qualität" resultiert aus meiner Beschäftigung mit neueren Ansätzen der Evaluation im Bildungsbereich. Vermehrt ist in den vergangenen Jahren "Total Quality Management" (TQM) ein Thema der internationalen Diskussion. Dies gilt insbesondere für die britischen Hochschulen sowie die Bildungsabteilungen internationaler und neuerdings auch deutscher Unternehmen. Besonders anregend war der Beitrag des britischen Soziologen Lee Harvey (1993) über fünf alternative Ansätze zur Definition von Qualität. In diesem Beitrag wird das Thema "TQM" kurz und kritisch gestreift: Dieser neue Managementansatz fördere die Reduktion von "Qualität" auf das Machbare. Gleichwohl sei die zugrundeliegende Philosophie im Kern "transformatorisch" und damit auch personengebundenen Dienstleistungsprozessen angemessen.

Meine Neugier war geweckt: Was verbirgt sich hinter "Qualitätsmanagement"? Wie korrespondieren diese Konzepte mit sozialwissenschaftlichen Denkweisen? Verdrängen Ingenieure und Betriebswirte als Wortführer und Praktiker der "Qualitätswissenschaft" die Arbeits- und Betriebssoziologen (aber auch -psychologen und -pädagogen), wenn es um die Analyse und Gestaltung nicht nur des technischen, sondern auch des sozialen Systems moderner Produktionen geht? Welche Schlußfolgerungen sind zu ziehen für die sozialwissenschaftliche Theoriebildung, mehr noch aber für die angewandten Sozialwissenschaften, die beitragen wollen zur systematischen Verbesserung betrieblicher und organisatorischer Praxis?

Um diese Fragen zu präzisieren, werden in diesem ersten Teil zunächst aktuelle deutschsprachige Buchpublikationen zum Thema "Qualitätsmanagement" vorgestellt<sup>1</sup>

---

1 Die Auswahl erfolgte willkürlich - bis auf das Buch von Imai, das wegen seiner immer wieder hervorgehobenen Berücksichtigung von Organisationen als 'sozialen Systemen' nachträglich einbezogen wurde. Vorangegangen war eine Recherche im "Verzeichnis lieferbarer Bücher", wonach aktuelle Publikationen aus laufenden Verlagsprogrammen angefordert wurden. Weder werden durch das Auswahlverfahren alle "Standardwerke" abgedeckt (wozu z. B. Frehr oder Zink als deutschsprachige oder Deming oder Ishikawa als englischsprachige

sowie entlang inhaltlicher und formaler Kriterien vergleichend bewertet.<sup>2</sup> Dem vorangestellt sind einige Bemerkungen über die aktuelle Relevanz des Themas. Für einen zweiten Teil, der für eine der kommenden Ausgaben der SuB geplant ist, fungieren die acht Bücher als Quellentext, um ausgewählte Fragen über die Wechselwirkung von Qualitätsmanagement, Soziologie und Gesellschaft zu präzisieren und als mögliche Ausgangspunkte künftiger Reflexion und Praxis zu konkretisieren.<sup>3</sup> Hier folgt dann auch eine ausführliche Literaturliste.

Ich würde mich freuen, damit zu einer Diskussion interessierter Beteiligter aus der betrieblichen Praxis und aus den Hochschulen beizutragen. Den Entwurf des zweiten Teils sende ich auf Anfrage zwecks Stellungnahme gerne zu.

## 1. Warum wird Qualität so wichtig?

Qualität ist heute ein herausragendes Thema in Theorie und Praxis von Wirtschaft und Unternehmen. Immer mehr Branchen stehen - unabhängig von der Konjunkturlage - unter verschärftem Zeit- und Qualitätswettbewerb, so daß Unternehmen besser, schneller und zugleich kostengünstiger entwickeln und produzieren müssen, um strategische Wettbewerbsvorteile zu erringen. Hintergründe sind:

- Globalisierung der Märkte; Abbau von Handelsschranken; Freizügigkeit von Erwerbstätigkeiten in der EG; Senkung von internationalen Transport- und Kommunikationskosten;
- erhöhter Takt technischer Innovationsschübe; oft Vierteln der Produktentwicklungszeiten; funktionelle Ähnlichkeit und Austauschbarkeit von Produkten; Verkürzung der Produktlebenszeiten;
- gesättigte, teils schrumpfende Märkte; Übergang zu Käufermärkten mit relativem Machtverlust der Anbieter;
- flexible, auf Kleinserien ausgelegte Fertigungssysteme; breit qualifizierte, multifunktional einsatzfähige Mitarbeiter;

---

zu zählen wären), noch handelt es sich um eine repräsentative Stichprobe, die Verallgemeinerungen auf die gesamte Qualitätsliteratur erlauben würde.

2 Wichtige Anregungen zur 'Literatur-Evaluation' verdanke ich dem Buch von Ballstaedt (1991).

3 Die Texte bilden einen relevanten Ausschnitt der Realität ab, nämlich verbreitete Aussagen über die Wünschbarkeit und Begründung modernen Qualitätsmanagments sowie von Programmen oder Konzepten für dessen Umsetzung in die betriebliche Praxis. Die Auswertung von 'Programmtexten' kann die Beschreibung der Praxis von Qualitätsmanagement z. B. in japanischen, amerikanischen oder deutschen Betrieben nicht ersetzen, bildet jedoch einen wichtigen Zugang zur kritischen Auseinandersetzung.

- Umfassende Systeme des Verbraucherschutzes und der schnellen Verbraucherinformation; Verlust von Markenbindungen; gespaltene Märkte (Hochpreis- und -qualität vs. Niedrigpreis);
- schneller Wertewandel (Ökologisierung/Individualisierung/Ästhetisierung ...); erhöhte Ansprüche an die Arbeit (Mitgestalten, Mitverantworten), Politisierung der Produktion (z. B. Umwelt und Sozialverträglichkeitsprüfung, Technologiefolgenabschätzung).

Niedergeschlagen hat sich diese Entwicklung international gültigen Vereinbarungen zur Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen (DIN ISO Norm 9000 ff.), in nationaler Rechtsetzung (z. B. Produkthaftungsgesetz; UVP-Gesetz) sowie Umbrüchen in der Unternehmensführung und -organisation (Lean Produktion, flache Hierarchien, neue Gruppenarbeit). Die Sozialwissenschaften haben beachtliche Kompetenz darin entwickelt, diese Entwicklungen zu beschreiben, zu interpretieren und zu erklären. Beispielhaft verwiesen sei auf die Analysen von Ulrich Beck (Risikogesellschaft), Gerhard Schulze (Erlebnisgesellschaft) oder die von Michael Schumann und Horst Kern geleiteten industriesoziologischen Untersuchungen (neue Produktionskonzepte).

Die Qualitätswissenschaft - angesiedelt zwischen Betriebswirtschaft und Ingenieurwissenschaften - hat sich der Neustrukturierung der betrieblichen Praxis verschrieben. Der folgende Querschnitt enthält Bücher mit unterschiedlichen Zielsetzungen:

- Runge wirbt für Total Quality- und Lean Management. Aus wirtschaftspolitischen Erwägungen hält er es für unverzichtbar und vorrangig, sie in Deutschland auf breiter Front umzusetzen.
- Imai leistet ebenfalls Überzeugungsarbeit, indem er über Erfolge der auf Kaizen beruhenden ständigen Verbesserung berichtet. Darüber hinaus stellt er zahlreiche Instrumente und Ansätze des Qualitätsmanagements vor.
- Juran ist einer der wichtigsten Praktiker des Qualitätsmanagements. Sein Buch will eine präzise Anleitung für dessen Durchführung sein.
- Oess will umfassend in TQM einführen, ökonomische und soziale Hintergründe verdeutlichen und schließlich konkretisieren, welche neuen Aufgaben auf das Top-, insbesondere aber das Mittlere Management zukommen.
- Töpfer/Mehdorn wollen die Komponenten und das Vorgehen von TQM systematisch erläutern. Einen Schwerpunkt setzen sie bei den Kundenschnittstellen und beim Marketing, da sie von hier aus schnelle Erfolge bei der Einführung des Qualitätsmanagements vermuten.
- Kaminske und Brauer wollen mit ihrem kurzgefaßten Wörterbuch zum Qualitätsmanagement die Begrifflichkeiten und Konzepte einer breiteren Fachleserschaft zugänglich machen.
- Bühner möchte aufzeigen, welche neuen Aufgaben und veränderten Vorgehensweisen auf die Personalabteilungen zukommen, wenn TQM eingeführt wird; hierfür will er praktisch anwendbares Wissen bereitstellen.

- Renner schließlich berichtet über Qualitätsmanagement aus der Perspektive des Unternehmensberaters, der Workshops und Trainings zur Einführung einer "Qualitätskultur" im Unternehmen leitet.

## **2. Sonntagabend Qualitäts-Show im Fernsehen - auch für Hausfrauen**

Runge, Joachim H. (1994): Schlank durch Total Quality Management. Strategien für den Standort Deutschland. Frankfurt.

Der Titel verrät die Absicht: TQM als Mittel, um "schlanke" Unternehmen für Deutschland zu erzeugen. Schnell und umfassend sollen die auf Qualitätssteigerung und Wettbewerbserfolg angelegten Strategien umgesetzt werden.

Im ersten Teil liefert Runge Fakten und Einschätzungen zu der These, "Made in Germany". Einkommen, Lebensstandard und sichere Zukunft jedes einzelnen seien in Gefahr: Der Kunde entscheide allein nach Qualität, und wenn deutsche Unternehmen oft 3.000 mal so viele Fehler wie japanische machen, und dies 20 und mehr Prozent der betrieblichen Kosten verursache, sei die Folge unausweichlich: "Wir haben ganze Industrien verloren"; "Japan schlägt Deutschland!"

Worin liegt das Geheimnis des japanischen Erfolgs? Japanische Regierung und Unternehmen arbeiten eng zusammen: "Verständigung zwischen Beamten..., Politikern und den Top-Managern der Konzerne ist fast auf Zuruf möglich" (S. 25). TQM, ständige Verbesserung (Kaizen), nationale Anerkennung für herausragende Qualitätsleistungen sowie Lean Production sorgen als Bündel betrieblicher und gesellschaftlicher Strategien für weltweit konkurrenzlose Spitzenleistungen. Fazit: "Wenn wir nicht aufwachen, wird das Informationszeitalter, also die Zukunft, den Japanern gehören, und wir müssen uns von unseren Kindern fragen lassen, warum wir das zugelassen haben" (S. 48).

Im zweiten Teil beschwört Runge den "eisernen Willen des Management, alle Möglichkeiten zu nutzen, die zu ständigen Verbesserungen führen" (S. 54). Nötig sei TQM als "System für Erfolg im Wettbewerb" mit Elementen wie: kunden- und qualitätsorientierte Unternehmensführung, Einbindung von Management und Mitarbeitern, Effizienzsteigerungen bei allen Geschäftsprozessen sowie Imageverbesserung in der Öffentlichkeit. Unterstützend könnten wirken: DIN ISO 9000, Preise und Auszeichnungen sowie Werkzeuge wie "Simultaneous Engineering". In zwei bis sechs Jahren könnte es gelingen, die TQM-Strategie einzuführen und damit die angestrebte "Schlankheit" in Bezug auf Fehlerkosten, Lagerbestand, Material Fertigung oder "indirekte Mitarbeiter" zu erreichen.

Daß die Mitarbeiter auf betrieblicher Ebene "eingebunden", "motiviert" (S. 69), "reduziert" (S. 92), "flexibilisiert" (S. 90) und "zum Mitmachen gebracht" (S. 64)

werden - hierfür sei die Aus- und Weiterbildung zuständig. Gesellschaftspolitisch fehle ein Gesamtkonzept für die Schulen und Hochschulen, für Qualitäts-Breiten- und Fachwissen, für Multiplikatoren oder Pädagogen, für Meinungsbildner aus Politik, Medien und Wirtschaft. Daher: "Qualität als Pflichtfach", Angebot der "weltweit besten", umfassenden, staatlich anerkannten Ausbildung für TQM (S. 97). Dies sei durch Öffentlichkeitsarbeit zu begleiten, die "alle Bürger unseres Staates zum Mitmachen bringt" (S. 97 f.), "auch die Hausfrau", die als Kunde Qualität verlange und dann auch Qualität liefern müsse (S. 99). Medienberichte über die 48-Stunden-Woche in Japan, eine Fernsehsendung am Sonntagabend und viele andere Maßnahmen müssen - sofort - ergriffen werden. Die Absicht, für Qualitätsdenken und -kultur zu werben, muß angesichts des angeschlagenen Tons mißlingen. Für diejenigen, die Argumente gegen TQM und Lean suchen, allerdings eine erstrangige Fundstelle!

### 3. Eine Hymne auf Menschlichkeit und Sozialität im Betrieb!?

Masaaki Imai (1994): Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. Frankfurt, 5. Auflage.

Das Buch will für Kaizen werben, diese "Geisteshaltung" mit spirituellen Anklängen auch in der westlichen Welt verbreiten helfen. Kaizen wird als "Schirm" dargestellt, unter dem sich die überlegenen "'einzigen japanischen' Managementpraktiken" versammeln (S. 25).

Die Definition des Kaizen stellt es als kundenorientierte Verbesserungsstrategie heraus, an der sich alle beteiligen, vom Top-Management bis hin zu den einfachen Beschäftigten. Es beruht auf dem "instinktiven Verlangen nach Selbstverbesserung", nach Qualität und Wert. Verbesserung bereichert das Leben um viele wirklich befriedigende Erfahrungen - Probleme erkennen, miteinander Lernen, schwierige Aufgaben angehen und erfüllen ..." (S. 66). Kaizen bedeutet Streben nach kleinschrittiger Einhaltung und Erhöhung von Standards in der Arbeit, im häuslichen und im sozialen Leben. Die (im westlichen Denken dominierenden) ergebnisorientierten Kriterien müssen durch prozeßorientierte (P-Kriterien) ergänzt werden. "Während Innovation eine punktuelle Angelegenheit ist, deren Erfolge durch starke Konkurrenz und sich verschlechternde Standards verringert werden, handelt es sich bei Kaizen um ein stetiges, mit Synergieeffekten einhergehendes Bestreben, welches im Lauf der Jahre zu wachsendem Erfolg führt" (S. 51).

Ziel von Kaizen ist die "Verbesserung um der Verbesserung willen" (S. 39), auch, um besser als die Konkurrenz zu sein (S. 246). "Im weitesten Sinn ist Qualität etwas, das verbessert werden kann. In diesem Sinne bezieht sie sich nicht nur auf Produkte

und Dienstleistungen, sondern auch darauf, wie Menschen arbeiten, wie Maschinen bedient werden und wie man mit Systemen und Richtlinien umgeht" (S. 31).

Unter den Bestandteilen des Kaizen steht "Umfassende Qualitätskontrolle" (TQC) an erster Stelle. Imai pointiert dies durch Überschriften wie "In Daten sprechen", "Die Qualität hat Vorrang, nicht der Gewinn", "Den vorgelagerten Prozeß im Griff haben (Managing upstream)" oder "Der nächste Prozeß ist der Kunde". Hier erläutert er auch den aus dem "Deming"-Rad weiterentwickelten "Plan-Do-Check-Act-Zyklus" oder die "Quality-Control-Story" als Instrumente/Vorgehensweisen (veranschaulicht durch ausführliche Fallbeispiele, an denen wiederum Instrumente wie die Regelkarte, das Ishikawa-Diagramm oder das Histogramm vorgeführt werden). Die meisten der eingesetzten Instrumente sollen durch den "Hausverstand" beherrschbar sein. Ein ausgeklügeltes Finanzberichtswesen, fixiert auf kurzfristige Ergebnisveränderungen, könne Verbesserung geradezu verhindern. Weitere Elemente sind: "Funktionsüberschneidendes Management" (ausführliche Fallbeispiele von Toyota und Komatsu), "Just-in-Time", "Durchgängige Unternehmenspolitik", "Policy Audit" und "Umfassende Produktive Instandhaltung" (TPM). Die Kundenorientierung wird kurz und anekdotenhaft gestreift, etwas ausführlicher die Einbeziehung der Lieferanten.

Die Träger des Kaizen sind das Management, Gruppen und Personen. Das managementorientierte Kaizen beginnt bei der Führungskraft, die bis zu 50% ihrer Arbeitskraft auf Verbesserung verwenden soll. Aus Linie und Stab rekrutierte, oft abteilungsübergreifende Projektteams entwickeln und verbessern Systeme und Verfahren. Gruppenorientiertes Kaizen wird von Qualitätszirkeln getragen (ausführliche Beispiele). Personenorientiertes Kaizen setzt auf Motivierung und Verhaltensänderungen bei den Arbeitern, was durch das Vorschlags- und Prämienwesen unterstützt wird. Diese drei Segmente sind verknüpft: "Solange der Vorstand das Top-Management ausschließlich nach dem von ihm erzielten Gewinn beurteilt, werden die Manager nur widerwillig mit der Verbesserung von P-Kriterien beginnen" (S. 264). Das Management darf nicht nur auf solche Verbesserungsvorschläge der Arbeiter achten, die Kosten sparen und Output steigern, sondern auch auf solche, die kleinste Verbesserungen in der Arbeitsumgebung erbringen, allein der Ästhetik, der Sauberkeit oder der Symbolisierung des Kaizen-Denkens dienen (S. 141 ff.). Belohnung reduziert sich nicht auf Anerkennung von Ergebnissen, und ebensowenig auf materielle Anreize! "Wenn ein Management nicht fähig ist, seine Mitarbeiter dazu zu bringen, sich an festgesetzte Regeln oder Standards zu halten, bleiben alle anderen Aktivitäten wirkungslos." (S. 105). Grundpfeiler des Kaizen sind die "humanware" sowie verlässliche Arbeitsbeziehungen:

"Qualität der Mitarbeiter": "Kaizen ist ein humanistischer Ansatz weil es wirklich jeden einbezieht" (S. 269). Die untere Führungsebene (Meister) ist zentral, denn diese müssen die Arbeiter "besser führen" (S. 117), ihnen Möglichkeiten zum Mitdenken und Mitentscheiden bieten (S. 128). Mehr Partizipation gehe oft einher mit Arbeitsintensivierung: Auch extrem monotone Arbeit könne im kulturellen Rahmen des Kaizen

befriedigen, z. B. wenn es Arbeiter gelingt, bei 1 Mio Lötungen pro Jahr lediglich eine Handvoll Fehler zu machen (S. 92), oder statt einer gleichzeitig 12 Nähmaschinen zu bedienen (145). Effizienz- und Qualitätssprünge würden weder durch Sanktionen noch (allein) durch Belohnungen erreicht, sondern durch ausgeprägte 'Fehlleistungsfreundlichkeit' "- das heißt, jedermann zu ermutigen, seine eigenen Probleme zuzugeben und Lösungen dafür auszuarbeiten" (267).

"Akzeptanz durch die Gewerkschaften": Imai betont immer wieder die Relevanz der Arbeitsbeziehungen (labour relations): Für den einzelnen bedeutet dies lebenslange Sicherheit des Arbeitsplatzes, fortlaufende Angebote zu Weiterqualifikation, Vorhalten von Einrichtungen der "sozialen Wohlfahrt" sowie Geltung des Senioritätsprinzips (Dauer der Betriebszugehörigkeit) für Entlohnung und sozialen Status. Vom Management zur kollektiven Interessenvertretung (Betriebsrat oder [Betriebs-]Gewerkschaft) sollen "menschlichere Beziehungen" durch "bessere Kommunikationslinien" errichtet werden (S. 223), wesentlich getragen "durch eine Kerngruppe von Arbeitern, ... die sowohl die Rolle loyaler Mitarbeiter als auch die Rolle loyaler Gewerkschaftsmitglieder ausfüllen können" (S. 214).

Der Gesamteindruck dieses Kassenschlagers von Masaaki Imai (er erreichte 1994 in Deutschland schon die 5. Auflage) ist zwiespältig: Das Buch bietet eine Fülle von Versatzstücken, Konzepten, Elementen der japanischen Verbesserungskultur und beeindruckt durch die Schilderung vieler kleiner und großer Sensationen bei deren Einführung, bei Qualitätssteigerung, Kosteneinsparung und Wettbewerbserfolgen von Kaizen-Firmen. Diese "Realität" des Kaizen samt seiner besonderen Randbedingungen (Mitarbeitermotivation, labour relations) ist nur in Ansätzen belegt. Verweise auf empirische Untersuchungen oder öffentlich zugängliche Quellen sind rar. Als "Anleitung zum Kaizen" ist das Buch nur bedingt geeignet, dafür fehlt ihm die Systematik. Wenngleich eine gehörige Portion Skepsis gegenüber diesem Loblied auf das Kaizen angebracht ist, sollten seine Botschaften ernst genommen werden.

#### **4. Perfektes Qualitätsmanagement nach Innen und Außen! - und der Zweck?**

Juran, Joseph M. (1993): Der neue Juran. Qualität von Anfang an. Landsberg.

Der Autor, seit über 40 Jahren führender Qualitätsexperte in Japan wie den USA, will Praxiswissen bereitstellen für alle Arten von Produkten, für alle Ebenen der Unternehmenshierarchie, für alle Funktionen von der Geschäftsleitung bis zum betrieblichen Ablauf und für alle Branchen. Juran umschiffet den Terminus TQM und ersetzt ihn - durch "Strategisches Qualitätsmanagement", als "strukturierter Prozeß zur Festlegung



langfristiger Qualitätsziele auf den höchsten Unternehmensebenen sowie zur Bestimmung der zur Realisierung dieser Ziele erforderlichen Mittel" (343).

Im Kapitel 1 präsentiert Juran seine vielfach aufgegriffenen Konzepte:

- Qualität verschiebt sich vom "Kleinen Q" (Einhalten von Standards bei Fertigungsgütern) zum "Großen Q" (Anpassung an Bedürfnisse interner und externer Kunden);
- Qualitätsmanagementumfaßt die "Juran-Trilogie": Qualitätsplanung als Entwicklung von Produkten und Prozessen (auf Ursachen gerichtet); Qualitätsregelung als Beurteilung und Anpassung des laufenden Produktionsprozesses; Qualitätsverbesserung ist die "organisierte Herbeiführung einer vorteilhaften Veränderung oder Erreichung eines zuvor unerreichten Leistungsstandes" (452) ("Durchbruch"/"Lösung chronischer Qualitätsprobleme");
- jede Organisationseinheit ist ein "Verarbeiter-Team" und fungiert in drei qualitätsbezogenen Rollen: Lieferant, Verarbeiter, Kunde (TRIPROL).

Qualitätsplanung wird definiert als universelle Abfolge von sechs Schritten: 1. Festlegung von Qualitätszielen, 2. Identifizierung von Kunden, 3. Bestimmung der Kundenbedürfnisse, 4. Entwicklung von Produkteigenschaften, 5. Entwicklung von Prozeßeigenschaften, 6. Einführung von Verfahren der Prozeßregelung. Zusammen mit einem "einheitlichen, kohärenten Meßsystem" werden diese in den Kapitel 2 bis 7 erläutert:

Kunden sind nicht nur interne/externe Abnehmer/Weiterverarbeiter sowie Endverbraucher, sondern auch die Arbeitenden in der Funktion "Kunde von sich selbst" (autonome Produktionseinheit) und schließlich auch "alle anderen, die ihre Interessen berührt sehen" (insbesondere die Öffentlichkeit). Kundenbedürfnisse zu bestimmen focussiert nicht auf die Nachfrage nach Waren, sondern auf die "dahinter stehenden" Nutzenerwartungen (auch denen der Arbeiter als internen Kunden bezüglich Gesundheit, Sicherheit und intakter Umwelt).

Produktentwicklung wählt diejenigen Produkteigenschaften aus, mit deren Hilfe die Kundenbedürfnisse erfüllt werden sollen, basierend auf Analysen von Risiken und Konkurrenz, von Verkäuflichkeit, Zuverlässigkeiten sowie des "Wertes" von Komponenten und Funktionen der jeweiligen Produkte. Prozeßentwicklung reicht vom Prozeßentwurf bis zur Bereitstellung von Hard- und Software. Der Prozeßentwurf selbst verlangt die "Definition sämtlicher Aktivitäten, mit denen die spezifischen Voraussetzungen zur Erreichung der Qualitätsziele für ein Produkt geschaffen werden." (S. 257). Voraussetzung der Zielerfüllung ist "Prozeßfähigkeit". Prozeßleistung drückt aus, was bei einem Prozeß tatsächlich passiert, während Prozeßfähigkeit angibt, "wozu ein Prozeß in der Lage ist, wenn es gelingt, alle signifikanten [i. S. v. erkenn- und vermeidbaren] Fehler zu beseitigen" (S. 281).

Prozeßregelungsverfahren müssen vor Aufnahme des Betriebs eingeführt werden. Hierzu bedarf es zum einen geeigneter (meist statistischer) Diagnoseverfahren zur

Beurteilung von Produkt- und Prozeßleistung und zum zweiten rückschleifenartiger Abhilfeverfahren.

Die Qualitätsplanung muß je nach Aufgabenfeld differenziert ansetzen. In der "bereichs- und abteilungsübergreifenden Qualitätsplanung" (Kapitel 10) sind "Makroprozesse" zu steuern, die zur funktionalen Organisationsstruktur quer verlaufen und für deren Planung und Ausführung oft unklare Verantwortlichkeiten bestünden. Erfolgversprechende, jedoch schwer implementierbare Ansätze sind Planung durch abteilungsübergreifende Projektteams und Qualitätsaudits durch Top-Führungskräfte. Hingegen sind die Verfahren für "bereichs- und abteilungsbezogene Qualitätsplanung" klarer (Kapitel 11). Bei den "Mikroprozessen" ist eine Trendwende hin zur (Re-)Integration von Planung und Ausführung erkennbar, mit der Ideallösung autonomer Prozesse, in denen Produkt- und Prozeßregelung an den Arbeiter (zurück-) verwiesen werden. Verbesserte Mikroprozesse vermögen jedoch nicht die Probleme der Makroprozesse zu lösen.

Im abschließenden Kapitel 12 beschreibt Juran systematische Verfahren der Informationsbeschaffung, -analyse und -weitergabe. Er listet Hauptfragestellungen auf für eine interne Voruntersuchung zur "Motivation bei der Qualitätsplanung", verweist auf mögliche Hindernisse und präzisiert Inhalte von Ausbildungs- und Schulungsmaßnahmen zum Qualitätsmanagement. Didaktisch hilfreich ist die kurze Fallstudie zur Qualitätsplanung beim Ford-Modell Taurus.

Mit diesem Buch macht Juran gute Werbung für das nach ihm benannte Institut. Das Buch malt das Qualitätsmanagement vor den Leser hin wie einen starken, ruhigen Fluß der sicheres Vorankommen verspricht. Es stimuliert zum Nachdenken über Qualität und ihre betriebliche Umsetzung, sowohl auf der Ebene des technischen wie der des sozialen Systems.

## 5. Qualität basiert auf sozialer Integration

Oess, Attila (1993): Total Quality Management. Die ganzheitliche Qualitätsstrategie. Wiesbaden, 3. Auflage.

Die zentrale Botschaft des Buches lautet, Managementprozesse langfristig, kleinschrittig und prozeßorientiert anzulegen, schließlich immer auch die Mitarbeiter, ihre Potentiale und Interessen im Blick zu haben.

Kapitel 1 (und 6) begründen die Notwendigkeit einer neuen Qualitätsstrategie mit den japanischen Erfolgen. Sie knüpfen darüber hinaus an den politischen und sozialen Wandel im Deutschland der 70er Jahre an: - "... steigende Konsumentenansprüche, Forderung nach Qualität der Arbeit ("Humanisierung des Arbeitslebens") und veränderte

Qualität des Wettbewerbs" (110). Im Kapitel 11 wird die westeuropäische Qualitätszirkel-Bewegung gewürdigt.

Kapitel 2 stellt fünf Dimensionen von "Qualität" vor, was die Vielschichtigkeit der Aufgabenstellung verdeutlicht. Kapitel 3 listet zwölf (von noch mehr denkbaren) mögliche Qualitätsmerkmale auf. Ziel betrieblicher Qualitätspolitik ist, die jeweilige Mischung der für den betreffenden Markt wichtigsten Merkmale zu produzieren.

Kapitel 4 erläutert den von der deutschen Gesellschaft für Qualitätssicherung stark beeinflussten Qualitätsbegriff der DIN-Norm 55350, der auf die Eignung von Produkten oder Tätigkeiten "zur Erfüllung gegebener Erfordernisse" abhebt. Dieser sei (ähnlich wie die DIN ISO 9000 ff.) statisch und nicht verbesserungsorientiert, hebe stark auf das technische System ab, erfordere einen hohen (nicht unmittelbar produktiven) Zeit- und Arbeitsaufwand und vernachlässige (zugunsten von Investitionsgütermärkten) Endverbrauchermarkte. Die deutlich offener und prozeßorientierter gehaltene ISO-Norm 9004 hingegen sei eine Brücke zum japanischen Qualitätsverständnis. In weiteren kurzen Abschnitten werden die Verdienste der wichtigsten amerikanischen Qualitätsdenker charakterisiert (Crosby, Feigenbaum, Deming, Juran), aber auch deren Schwächen gegenüber der abschließend vorgestellten japanischen Auffassung benannt (vergleichende Tabelle auf S. 88).

Kapitel 5 erörtert die Komponenten und Prinzipien des Total Quality Management im Ablauf des technischen Systems. Darüber werden dessen Bedeutung und Konsequenzen für die betrieblich-soziale Organisation hervorgehoben (Mitarbeiter-Rollen, Ermöglichen von Lernen, Mitarbeiter-Teams). Wie TQM - bei zu erwartenden Widerständen eingeführt werden kann, wird durch zwei deutsche Fallbeispiele veranschaulicht.

Die Kapitel 7 bis 9 beschäftigen sich mit der Aufgabenverteilung beim TQM. Das Top-Management (Kapitel 8) muß die "vier strategischen Grundfragen" beantworten: Auswahl des Marktes, Umsetzung der Qualität in Produktentwicklung, in Produktion und in den Markt. An Beispielen wird die Klärung von Vision, Mission, Zweck und Grundsätzen unternehmensweiter Qualitätspolitik vorgeführt. Entscheidend aber sei, daß es gelingt, die "Unternehmens- oder Qualitätspolitik nach unten in die Hierarchie hineinzuentwickeln (deploy)" (S. 170). Das mit ca. 100 Seiten umfangreichste Kapitel 9 behandelt die Aufgaben des Mittelmanagement "vom Marketing bis zur Auslieferung". An zwei Entwicklungsmaßnahmen (für das Marketing und für die Produktentwicklung) werden die je für das technische und das soziale System erforderlichen Maßnahmen konkretisiert. Hierbei setzt Oess drei Schwerpunkte, zu denen er präzise Erläuterungen gibt:

- das "Quality functions deployment", in dessen Rahmen aus den vielfältigen Kundenanforderungen technische Konstruktionsmerkmale abgeleitet (deployed) werden (S. 197 ff.);
- Einhaltung und Sicherung von Fertigungsprozessen durch "Statistische Prozeßregelung" (S. 234 ff.);

- Just in Time (JiT) als Bemühen, alle Produktionsprozesse auf rein wertschöpfende Tätigkeiten zu reduzieren, wobei die Menge der Kundenbedürfnisse die einzuhaltende Taktzeit vorgibt.

Kapitel 11 stellt als Instrumente "7 Tools" sowie die "Quality Control Story" vor. Kapitel 12 führt knapp in die Klassifizierung und Ermittlung von Qualitätskosten ein. Oess stellt heraus, daß dies oft zur Legitimation der Einführung des Qualitätsmanagement nötig sei, danach jedoch überflüssig werde. Kapitel 13 schließlich thematisiert die Einführung von Qualitätssicherung durch das Top-Management. Hierbei wird ihr Charakter als Querschnittsaufgabe betont und es werden die mannigfachen Überschneidungen zur Personalentwicklung deutlich (S. 323).

Die im Umschlagtext versprochenen "detaillierten Handlungsanweisungen für die Umsetzung im Unternehmen" sind (vom wichtigen Kapitel 9 abgesehen) nicht die Stärke des Buches. Statt dessen bietet Oess eine umfassende Einführung in TQM, begründet dessen Relevanz, wirkt überzeugend und seriös dafür, den japanischen Weg für deutsche Verhältnisse zu adaptieren und bleibt kaum eine Erklärung schuldig.

## 6. TQM systematisch und engagiert einführen

Töpfer, Armin/Mehdorn, Hartmut (1994): Total Quality Management. Anforderungen und Umsetzungen im Unternehmen. Neuwied, 3. aktual. Auflage.

Das Buch will eine Strategie aufzeigen, um "die vom Kunden erwartete und gegenüber Konkurrenten klar abgegrenzte Marktleistung zu entwickeln, zu positionieren und einzuführen" (S. 12), indem es gelingt, "... den spezifischen Kundennutzen von Produkten durch eine umfassende Befriedigung der Kundenbedürfnisse zu erhöhen und die damit aus Sicht des Kunden geforderte Qualität sicherzustellen" (S. 1).

Was ist TQM? Für alle Phasen der Wertschöpfungskette will TQM bei allen Unternehmensmitgliedern ein Bewußtsein schaffen für Qualität ersten Grades (= technische Mindestanforderungen an das Produkt) und zweiten Grades (= darüber hinaus gehende "subjektive" Bedürfnisse der Kunden u. a. nach Kommunikation).

TQM-Prinzipien sind: "interne Kunden-Lieferanten-Beziehung", "funktionsübergreifende Optimierung", "funktionsinterne Optimierung" und "unmittelbare Qualitätssicherung" in jeder einzelnen Wertschöpfungsphase (Abb. 11). Als Konsequenzen ergeben sich für Stellen/Funktionen:

- Existenzberechtigung nur mit Nutzenbeitrag (keine Blindleistung);
- Erhöhung des Handlungsspielraumes durch Umwandlung in Wertschöpfungs- und Profitcenter;

- Verringerung von Schnittstellen durch Schaffung von Teams;
- Qualifizierung zur Qualität durch Personalentwicklung.

Das Marketing "gibt Schubkraft und Marschrichtung für TQM vor und ist damit zugleich Transmissionsriemen" (S. 29). Erfolg heißt "Kundenbindung durch Qualität": Der Käufer wird zum Kunden und schließlich zum Anwalt, "... der das Produkt und das Unternehmen aus Überzeugung weiterempfiehlt" (S. 34). Auf die Mitarbeiter kommt es an; sie sind die eigentlichen Träger des Erfolges, der möglich wird, wenn das Management diese in jeder Hinsicht unterstützt (S. 41; Falldarstellung "Dell Computer").

Was umfaßt TQM? In Ihrem Zusammenwirken werden u. a. vorgestellt: Quality Function Deployment, Benchmarking, Simultaneous Engineering, Marketing, Steigerung der Kontakt- und der Servicequalität, Kommunikation mit telefonischem Direktmarketing und Beschwerdemanagement. Klärend ist die Zuordnung, "... daß TQM den umfassenden Überbau, aber auch die konsequente Detailoptimierung der vom Kunden geforderten Qualität umfaßt. Kaizen liefert das vor allem personenbezogene Instrumentarium für Verbesserungen. Lean Production/Management sei ein konkreter und konsequenter Optimierungsansatz, um über Zeit- und Kostenreduzierungen zu konkreten Ergebnisverbesserungen zu kommen" (S. 117).

Was sind typische TQM-Fallen? (1) Statt an ("zahlungsfähigen") Kundenbedürfnissen richten sich die Unternehmen an den Wettbewerberprodukten aus (Benchmarking dominiert). (2) Statt sich am zu ermittelnden "kritischen Erfolgsfaktor" zu orientieren wird ein Kompromiß im "magischen Dreieck" zwischen Zeit, Kosten und Qualität geschlossen. (3) Das interne Kunden-Lieferanten-Verständnis bleibt unterentwickelt. (4) Zu viele Schnittstellen zwischen hintereinandergeschalteten oder parallelen Wertschöpfungsphasen anstatt: "Flache Hierarchien mit kleinen und am Markt selbständig operierenden Einheiten mit Ergebnisverantwortung, also Wertschöpfungs- und Profitcenter, verringern die Kooperations- und Transaktionskosten" (S. 134). (5) Qualitätsbrüche bei Kommunikation und Service nach außen. (6) Zu viele "Blindleistungen" als zwar kostenverzehrende und formal leistungserbringende, aber keinerlei Kundenbedürfnisse befriedigende Aktivitäten. (7) Zu geringer Grad an Selbständigkeit statt autonomen Teams und Profit-Centern. (8) Zu wenig Weiterbildungs- und Trainingsaktivitäten zur Vermittlung "veränderter Qualifikationsinhalte und -profile auf der Grundlage der geforderten Qualitätskultur und des daraus abzuleitenden Qualitätsniveaus von Prozessen und Strukturen" (S. 153). (9) Keine stufenweise Realisierung von TQM-Prozeß und -Kultur mit jeweils vorzeigbaren Erfolgen. (10) Es mißlingt die Balance zwischen kontinuierlichem Verbesserungsprozeß (statt einmaliger Umstrukturierung) und Vertrauen in die Beständigkeit des Wandels.

Wie wird TQM im Unternehmen praktiziert? Beispiele sind die TQM-Philosophie der Deutschen Aerospace Airbus (deren Geschäftsführer Mehdorn ist), die TQM-Programme beim japanischen Elektronikonzern OKI (stark top-down konzipiert) sowie der TQM-vorbereitende 4-tägige Kurs bei Allied-Signal Aerospace.

Wie wird TQM in die Praxis eingeführt? Die Einführung muß einerseits strategisch (ganzheitlich, vom Top-Management überzeugend ausgehend), andererseits stufenweise operativ erfolgen. Im Zentrum der Bemühungen stehen Mitarbeiter und Kunden (letztere haben höchste Relevanz). Das Unternehmen als Organisation und Gesamtheit von Personen ist Ausgangs- und Zielpunkt für TQM. Dabei ist bei den Führungskräften systematisch die Fähigkeit zur Vision und auch bei den Mitarbeitern sind gezielt Potentiale zu fördern ("Denker, Fühler, Macher"; Abb. 97). Die Autoren beschreiben detailliert eine schlanke, "vermaschte Steuerungs- und Implementierungsorganisation für TQM". Diese muß die Abstimmung zwischen technischem und kaufmännischem Bereich leisten und bereichsübergreifend "Schnittstellen-Management" einsetzen. Abschließend fassen "12 Grundsätze für die erfolgreiche Implementierung von TQM" (Abb. 113) die Essenz des Buches zusammen.

Das Buch vermittelt überzeugend und klar die Kerngedanken. Im Vordergrund steht die Frage: Wie TQM gestalten und wie einführen, mit einem Schwerpunkt bei der Kommunikation mit den externen Kunden (S. 65-112; S. 205 ff.)?

Es ist sowohl ein überzeugendes Plädoyer für TQM als auch ein praxisnahes Handbuch zu dessen konkreter Einführung. Die "Didaktik" des Werkes ist ausgezeichnet, insbesondere durch Veranschaulichung möglicher Probleme und Schwächen ("TQM-Fallen") und die überwiegend "für sich selbst sprechenden" Übersichten.

## **7. Klarheit über Qualitätstechnik**

### **Das Soziale hinter Milchglasscheiben**

Kamiske, Gerd F./Brauer, Jörg-Peter (1993): Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterung moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. München.

Kern dieses handlichen Nachschlagewerkes sind 35 Begriffe/Benennungen und Autorennamen von "Audit" bis "Zuverlässigkeit". Diese werden auf je ca. drei Seiten definiert, erläutert und mit anderen Aspekten des Qualitätswesens verbunden. Aufschlußreich z. B. die Ausführungen zu "Systemaudit", zu "Fehlleistungsaufwand", zu "Kanban" oder zu den "Sieben Qualitätswerkzeugen". Einige Oberbegriffe sind noch einmal untergliedert, u. a.:

- "Denker der Qualitätswissenschaft" (Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa, Juran, Taguchi)
- "Japanische Begriffe" (von "Andon" bis "Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke - Die fünf S")
- Qualitätswerkzeuge (die "7 Tools").

Darüber hinaus stehen auf meiner Wunschliste: "Qualitätskosten" (da "didaktisch" wichtig), "Benchmarking" (nicht, wie im Stichwortverzeichnis "Benchmark") sowie "Cross-Functional-Management" oder "Makro-Prozesse" (Juran). Es bleiben wenige Ausführungen unklar (z. B. zu "Versuchsplanung" oder "Computer Aided Quality Assurance").

Den beiden Diplom-Ingenieuren gelingt es, technisch-organisatorische Aspekte zu erläutern und auch dem fachlich nicht Vorgebildeten näher zu bringen. Die Querverweise zwischen den einzelnen Kurzdarstellungen ermöglichen es, über das punktuelle Nachschlagen hinaus ein ganzheitliches Verständnis der Thematik zu entwickeln.

Das produzierende Unternehmen als soziales System bleibt unscharf (gestreift unter Stichworten wie "Qualitätszirkel", "TQM" und "Toyota-Production-System"). Die Autoren vernachlässigen damit die in modernen Konzepten des Qualitätsmanagement enthaltenen Hilfen zur Gestaltung des sozialen Systems zugunsten einer auf Objektivierung und Messung zentrierten Sicht.

## 8. Brüchiger Qualitätsfirnis über altem Denken

Bühner, Rolf (1993): Der Mitarbeiter im Total Quality Management. Stuttgart.

Das Buch soll dabei helfen, "wie man den Mitarbeitern vermitteln kann, daß die über Jahre ausschlaggebende Orientierung an Stückzahlen einer Qualitätsorientierung zu weichen ... hat" (1). Das Unternehmen soll "... in Form von qualitätsorientierten Organisationsstrukturen Rahmenvoraussetzungen ... schaffen, die eine Qualitätsverbesserung durch den Einsatz und die Bereitschaft der Mitarbeiter ermöglichen (16). Den Weg dorthin beschreibt Bühner in "7 'goldenen' Regeln":

- Qualitätsfördernde Arbeitsstrukturen aufbauen durch ganzheitlich-flexible Arbeitsformen, flache Hierarchien und Parallelisierung der Produktionsschritte!
- Personalentwicklung als kontinuierliche Qualifikationsentwicklung gestatten! (Arbeits- und Leistungsbewertung an Qualitätskriterien ausrichten, Aufdecken von Qualifikationsdefiziten und Leistungspotentialen ; handlungsorientierte Vermittlung von Schlüsselqualifikationen.
- Personaleinsatz durch angepaßte Personal(einsatz)planung flexibilisieren!
- Personalabteilungen auf interne Kunden orientieren! (Kleinere Zentralabteilung, liniennahe allzuständige Personalreferenten, offensive Informationspolitik.)
- Qualitätsfördernde Entlohnung einführen! (Z. B. Penum- oder Prämienlohn; team- oder gruppenbezogene Entlohnungsbestandteile.)
- Managementsystemean Qualität ausrichten! (Das Qualifikationsgefälle zwischen den Hierarchieebenen abflachen, Durchlässigkeit erhöhen, Führungsrichtlinien leben, mit Zielvereinbarungen führen.)

- Personalcontrolling durchführen! (Effektivitäts-, Effizienz- und Kostencontrolling mittels monetär erfassender Instrumente wie Wertvergleichs- und Nutzwertanalyse, Prozeßkostenrechnung u. a.)

Das zentrale Vorhaben des Buches, Handlungsanweisungen für eine mitarbeiterorientierte Qualitätssicherung zu geben, gelingt nur oberflächlich. Standardroutinen des Personalwesens werden mit Qualitätsbenennungen "umetikettiert", was das "alte" top-down Denken nur notdürftig überdeckt: Weiterhin nehmen "Personaldisponenten" die Personaleinsatzplanung vor, und nicht die Arbeiter vor Ort, soweit dieses die selbststeuerungsfreundliche Organisation der Microprozesse erlaubt. Die Prozeßkostenrechnung ermögliche es, "die Kostenverursacher zur Verantwortung zu ziehen" (159) - ein geradezu TQM-feindlicher Vorschlag! Im abschließenden Kapitel über Personalcontrolling wird der Qualitätsbegriff auf monetäre Kosten- / Nutzengrößen reduziert. "Qualität" der Weiterbildung erschöpfe sich auf Bildungsrendite. Die Bildungsbedarfsanalyse - das TQM-Instrument der Personalentwicklung - wird nicht erwähnt. Schließlich bleibt unbeantwortet, wie Personalarbeit und -entwicklung zur Orientierung der Mitarbeiter auf die externen Kunden beitragen kann.

## **9. "[Meine eigene] war die kürzeste und beste Präsentation, die ich je erleben durfte"**

Renner, Sebastian G. (1994): Quality Culture. Unternehmenskultur für die Zukunft. Zürich.

Das Buch fällt auch sonst aus dem Rahmen, was manche Überschriften andeuten (z. B.: "Späte Barbaren auf dem Weg ins 3. Jahrtausend"). Kapitel 1 zeichnet zunächst das Menetekel einer ökonomischen und politischen Wiederholung der "verhängnisvollen 30er Jahre", um dann Tips gegen Angstphobien zu geben. Die Kapitel 2 und 3 raten dem Unternehmer, sein bisheriges Führungs- und Organisationsverständnis umzukrempeln und betonen "Visionsfähigkeit als wichtigste Führungseigenschaft". Wie diese gestärkt werden kann, skizziert der in Kapitel 4 dokumentierte "Visionsworkshop". Kapitel 5 bis 7 unterstreichen die Kundenorientierung, sind gespickt mit Enttäuschungen des Autors beim Autokauf, dafür Erfreulichem von einem Großbäcker. Ein von Renner durchgeführter Marketingworkshop zeigt, wie durch Kundenorientierung schnelleinige 100.000 DM gespart werden können. Die Kapitel 8 bis 10 behandeln das Thema Personalentwicklung und Qualität, beginnend mit einem unerfreulichen Berater-Erlebnis in der Möbelbranche. (Doch was interessiert dies die lesenden KundInnen?) Tips zu Führungsgrundsätzen und Kreativitätstechniken runden ab, ebenso die Aufforderung



zum "Lernsystem der Zukunft". Kapitel 12 druckt ein Interview mit einem Berater-Kollegen zu künftigen Anforderungen an die Gilde ab. Kapitel 13 bricht eine Lanze für Teamstrukturen, untermauert durch den bekannten Vergleich der Produktivität und Qualität in Automobilwerken verschiedener Kontinente. Kapitel 14 präsentiert das mit Copyright versehene QM-Konzept von "Renner + Partner", betont die Relevanz von Marketing und dokumentiert einen Workshop, der ausgeht von einer Schwächenanalyse (irreführend als FMEA = Fehlermöglichkeits und -einflußanalyse bezeichnet). Die abschließenden Kurz-Kapitel tippen weitere kreative Ideen an.

Ziel des Buches scheint nicht zu sein, Nutzen für den Kunden = Leser zu stiften, sondern anzupreisen, daß sich "Renner + Partner" nun auch auf dem Gebiet des Qualitätsmanagement als Berater und Trainer engagieren. Hat Renner in den vergangenen Jahren intensiv auf dem Gebiet Marketing/Corporate Identity gearbeitet und versucht nun, dies auch unter dem Qualitätslabel zu vermarkten? Er stünde dann als Beispiel für viele von denen, die sich heute mit Schnellschüssen im boomenden Qualitätsgeschäft tummeln.

Eine ausführliche Literatur folgt zusammen mit dem zweiten Teil des Beitrags im nächsten Heft.

**Dr. Wolfgang Bewl**  
**Universität zu Köln**  
**Seminar für Sozialwissenschaften**  
**Gronewaldstraße 2**  
**D-50931 Köln**

Buch	Anregungsgehalt	State of the Art
Runge 36,- DM 167 S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Machtpolitische gesellschaftliche Dimension der Qualitätsdebatte deutlich</li> <li>- Argumentationen oft schwach, da nicht abgesichert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Zahlenmaterial aktuell</li> <li>-- Keine systematische Einbindung in Diskussion Wirtschaftspolitik / Qualitätswissenschaft</li> </ul>
Imai 19,90 DM 311 S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Viele Passagen sind inzwischen Klassiker und oft kopiert, z.B. Fallbeispiel Telefonzentrale (80 ff)</li> <li>- Beispiele oft langatmig, nicht genügend auf Gliederungspunkte angepaßt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Klassiker, basierend auf amerikanischer Ausgabe von 1986</li> <li>- Meiste Beispiele aus 70er Jahren, Begriffe nicht immer klar</li> </ul>
Juran 158,- DM 568 S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>++ Denkanregende Grafiken, anekdotenhafte Veranschaulichungen, präzise Kapitelzusammenfassungen, Lesehilfen für "Top-Management"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>++ Terminologie und Definitionen</li> <li>- Wichtige Literatur weggelassen</li> </ul>
Oess 89,- DM 344 S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>++ Eigenständig, umfassend, engagiert, Stärke bei Fertigung</li> <li>- Stark auf Konsumgüter-Herstellung orientiert, wenig Berücksichtigung (interner) Dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>++ Zeitnah am japanischen QM</li> <li>- Keine Aktualisierung nach Redaktionsschluß der zweiten Auflage (6/91) - einiges veraltet</li> </ul>
Töpfer / Mehdom 78,- DM 250 S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>++ "Didaktik" ihs. durch Veranschaulichung der "TQM-Fallen" (Kap. 5), viele selbsterklärende Übersichten</li> <li>- für Einsteiger hohe Informationsdichte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Synthese einschlägiger Konzepte ihs. zu Kundenschnittstellen und Marketing des TQM sowie zu seiner Einführung in das Unternehmen</li> </ul>
Kaminske / Brauer 39,- DM 194 S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gibt Nicht-Technikern /-Betriebswirten Sicherheit</li> <li>- Für Nachschlagewerk zu viele Wiederholungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>++ Zeitnahes Abbild des Diskussionsstandes, einschlägige Werke eingearbeitet</li> <li>- Vernachlässigt soziales System im Qualitätsmanagement (QM)</li> </ul>
Bühner 98,- DM 180 S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Integrierte Grafiken, illustrative Fallbeispiele, "auffrischende" Kapitelzusammenfassungen</li> <li>-- zu viele "Wissenshäppchen", Lehrbuch-Stil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Aspekte künftiger Personalentwicklung (PE) werden deutlich</li> <li>- Standardwissen PE nur angepaßt, "Verstöße" gegen TQM, Literatur</li> </ul>
Renner 48,- DM 248 S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Regt Phantasie und Kreativität an</li> <li>- Wie Qualitätskultur aufgebaut werden kann, bleibt im Dunklen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- QM-Literatur nicht aufgearbeitet, unsauber bei Fehlermöglichkeiten und - Einflußanalyse</li> </ul>

Verständlichkeit	Leserlichkeit	Einhaltung v. Standards
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Aufbau: Probleme - Lösungsansätze, flott zu lesen</li> <li>- Feingliederung schwer nachvollziehbar, gelegentlich polemisch, Stammtischniveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Textteil</li> <li>- Schrift in den Übersichten des Anhangs (115-161)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Literaturverzeichnis unübersichtlich und unvollständig, Quellen, auch des Zahlenmaterials, oft ungeklärt</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bei Textteilen hoch;</li> <li>- Gliederung unklar, Brüche, Substantivierungen. Manche Fallbeispiele wenig integriert und nicht für sich verstehbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Reprint der gebundenen Ausgabe von 1992</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stichwortverzeichnis kaum mehr als Namensregister, kein Literaturverzeichnis, die wenigen Nachweise zitieren oft veraltete Ausgaben</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>++ Aufbau entlang "Straßenkarte der Qualitätsplanung" flüssiger Stil, klare Fachausdrücke</li> <li>- versprochenes Glossar fehlt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ruhiges Layout, augenfreundlich</li> <li>- Kapitelweise Literaturnachweise erst hinten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Stichwortverzeichnis</li> <li>- Dort einige Fundstellen für Definitionen nicht markiert</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Alle Fachausdrücke erklärt, anschaulich, viele Beispiele</li> <li>- Aufbau nicht schlüssig, Kapitelabgrenzungen unklar, Brüche und Wiederholungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Layout, Typen, Format</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Über feine Gliederung und Stichwortverzeichnis gezielter Zugriff, Literatur in Fußnoten und Quellen vollständig, ermöglicht gezielte Weiterarbeit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>++ Aufbau sehr klar (Gedankenfluss-Abbildung 2), flüssig geschrieben</li> <li>- (wenige) unerklärte Fachbegriffe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Layout, Schrift</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Stichwort- und Literaturverzeichnis</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gliederung mit 2 Ebenen sperrig, Substantivierungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Layout und Grafiken übersichtlich</li> <li>- Kleine Typen, lange Zeilen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Stichwortverzeichnis perfekt, Literatur vollständig</li> <li>- Literaturverzeichnis unübersichtlich, Quellen bei Grafiken fehlen oft</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Aufbau nach "7 Regeln"</li> <li>- Substantivierungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Übermaß textlicher Auszeichnungen, unruhiges Layout, Zeilen zu lang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Literaturnachweis</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Persönlicher Sprachstil, locker</li> <li>- Aufbau nicht nachvollziehbar, Kapitelüberschriften desorientierend, Gemeinplätze ("Wir in Deutschland")</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Druckbild, Papier und Bindung dem Verlagsrenommee entsprechend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Namedropping, Abbildungen ohne Quellennachweis, Fehler bei De Bonos Hut-Spiel, Literaturverzeichnis lückenhaft und ohne Erscheinungsjahre</li> </ul>